

ANALISIS DESKRIPTIF KEPEMIMPINAN *MANAGERIAL GRID* DI LINGKUNGAN PERGURUAN TINGGI

Oleh:

Albert Kurniawan

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha

Abstract: *The aim of the research is to describe and analyze the appropriate leadership style students in accordance with managerial grid view. Dimension managerial grid are concerned for Relationship Orientation and Task Orientation. This study using explanatory method with quantitative approach. The data were obtained using questionnaire and observation. This research is using non probability method which is Purposive Sampling and it took 67 students. The results have shown Leadership Grid 67 students. The results of the research reveal that students implements leadership style of managerial grid of (8,2) (7,9). This is indicated by mean score of subordinate orientation, i.e. 8,2 and mean score of task orientation, i.e. 7,9.*

Keywords: *Leadership Style, Managerial Grid, Relationship Orientation, Task Orientation*

PENDAHULUAN

MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) 2016 sudah di depan mata. Perkembangan teknologi, informasi, dan bahasa makin berkembang pesat. Namun demikian masih ada kelambanan dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut. Salah satu yang terpenting dalam membangun generasi muda bangsa Indonesia adalah mempersiapkan mahasiswa dengan perubahan proses pembelajaran. Metode pembelajaran “*I lecture, you listen*” atau “Saya mengajar, kamu mendengar”/ Komunikasi satu arah (*one way traffic*) mewarnai pendidikan di Perguruan Tinggi. (Harsono, 2008). Dosen dari cara metode lama, di mana dosen hanya sebagai tokoh sentral, mengajar dengan cara konvensional, di mana dosen hanya memindahkan (transfer) ilmu, informasi kepada mahasiswa, dan mengkondisikan mahasiswa hanya mendengar dan apatis.

Metode *one way traffic* juga mengarahkan memiliki keterbatasan membuat suasana belajar menjadi terbatas, cenderung kaku dan tidak dapat *think outside the box*. *One way traffic* ini terjadi pada metode *teacher-centered learning* (TCL). (Harsono, 2008). Dari keterbatasan metode TCL, dan untuk mencetak mahasiswa unggul yang mampu bersaing di dunia luar, maka model pembelajaran yang dianut mulai mengalami perubahan besar dari TCL menjadi *Student Centered Learning* (SCL) (Kurdi, 2009). Ada beberapa faktor yang mendukung perubahan metode pembelajaran dari TCL menjadi SCL. Pertama, perubahan global berupa persaingan yaitu persaingan dalam dunia kerja yang menuntut kemampuan *soft skill* bukan saja

hard skill. Kedua, masalah yang makin kompleks, sehingga perlu disiapkan lulusan yang memiliki keahlian di bidang kompetensinya. (Hadi, 2007)

Banyak keterbatasan dari sistem TCL, maka dari itu beberapa perguruan tinggi sedang giat sosialisasi pada sistem pembelajaran SCL. Di mana sistem SCL, memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk aktif mengerjakan tugas, dan mendiskusikan dengan dosen sebagai fasilitator. Dengan demikian dosen dengan metode SCL, tidak lagi menjadi sumber belajar utama, melainkan sebagai “mitra pembelajaran”. (Hadi, 2007). Pada metode SCL, mahasiswa didorong untuk memiliki motivasi dalam diri untuk bersikap kritis. Hal ini bias dipersiapkan dosen, dengan membuat kelompok, dan melatih mahasiswa untuk berani mengemukakan pendapat, belajar memecahkan masalah, dan tidak takut pada dosen. Harapan dari proses pembelajaran, mencetak mahasiswa yang terampil tidak hanya *hard skill* (kemampuan akademik) saja, tapi juga kemampuan *soft skill* seperti belajar berbicara di depan mahasiswa lain, lewat presentasi bahan kuliah / SAP yang telah dirancang dosen selama satu semester.

Adapun kelebihan sistem SCL adalah (1) mahasiswa merasa pembelajaran menjadi miliknya sendiri, karena diberi kesempatan berbagi dan berpartisipasi; (2) mahasiswa memiliki motivasi kuat untuk belajar; (3) tumbuh suasana demokratis, sehingga terjadi dialog dan diskusi saling berbagi informasi dengan mahasiswa lain; (4) dapat menambah wawasan dan pengetahuan baru bagi dosen; (5) melatih mahasiswa memiliki jiwa kepemimpinan dalam suatu tugas kelompok. (Hadi, 2007)

Dari beberapa kelebihan sistem SCL, peneliti berfokus melakukan penelitian dari manfaat melatih jiwa kepemimpinan mahasiswa dalam tugas kelompok. Setiap mahasiswa yang berpartisipasi dalam kelas, berpotensi menjadi pemimpin kelak di masa depan. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi dalam hal ini kelompok diskusi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Selanjutnya bahwa pimpinan dikatakan berhasil jika mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi, berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul dan sanggup membawa anggota kelompok kepada sasaran-sasaran dalam jangka yang sudah ditetapkan (Thoha;2009).

Menurut Sedarmayanti (2009), kegagalan dalam suatu kegiatan disebabkan karena gaya kepemimpinan yang ditetapkan dari seorang pimpinan tidak mampu memobilisasi bawahan/ rekan anggota kerja. Salah satu teori yang menekankan pada suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan gaya kepemimpinan adalah teori kepemimpinan *managerial grid*. Gagasan ini diperkenalkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton. Dalam pendekatan gaya ini manager berhubungan dengan 2 hal yaitu produksi disatu pihak (orientasi tugas) dan orang-orang di pihak lain (orientasi bawahan / anggota kelompok) masing-masing dinyatakan sebagai sebuah kontinum pada skala 1 sampai 9 yang dapat berinteraksi satu dengan yang lain.

Begitu besar peran pemimpin dalam mendukung proses belajar mengajar, maka dari itu peneliti ingin membuktikan bahwa ketika kepemimpinan yang seimbang antara orientasi tugas dan bawahan atau rekan kerja dalam kelompok diterapkan dengan baik maka suasana kelas menjadi lebih hidup, berwarna, mata

kuliah yang sulit menjadi terasa lebih mudah karena dapat mampu disampaikan, diberi masukan, baik secara teknikal maupun juga mampu melatih pengembangan diri, kepercayaan diri dan tidak malu saat presentasi di depan publik. Dari penerapan tersebut, maka peneliti mengambil judul penelitian Analisis Deskriptif Kepemimpinan *Managerial Grid* di Lingkungan Perguruan Tinggi.

Rumusan Masalah

Perubahan cara pengajaran dari sistem TCL menjadi SCL, memberikan ide kepada staf pendidik untuk melakukan tindakan yang lebih mandiri kepada mahasiswa dengan mencari bahan materi, dan latihan soal sendiri sesuai SAP yang telah disusun selama (1) satu semester oleh staf pendidik. Melihat perubahan pola mengajar, maka ada peneliti merumuskan permasalahan: Bagaimana gambaran Kepemimpinan *Managerial Grid* di Lingkungan Perguruan Tinggi?

Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah, maka peneliti bertujuan untuk menganalisis secara deskriptif gambaran Kepemimpinan *Managerial Grid* di Lingkungan Perguruan Tinggi.

KAJIAN TEORI

Managerial Grid

Model perilaku manajerial (*Managerial Grid*) pertama muncul awal tahun 1960 dan telah diperbaiki disempurnakan (Blake & McCanse, 1991; Blake & Mounton, 1964, 1978, 1985). *Managerial grid* didesain untuk menjelaskan bagaimana pemimpin mampu membantu organisasi atau team mencapai tujuan, melalui dua faktor yaitu perhatian pada produksi atau tugas; dan perhatian pada orang atau hubungan antar anggota dalam team (Northouse, 2013).

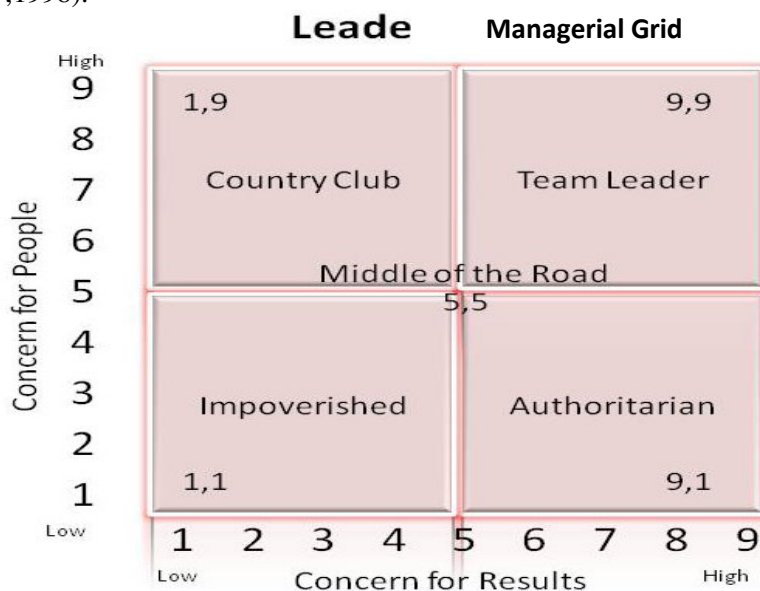
Perhatian pada produksi atau kerja (tugas) mengacu pada bagaimana pemimpin peduli dengan pencapaian tugas. Hal ini melibatkan banyak aktivitas termasuk perhatian pada kebijakan., masalah, proses, beban kerja. (Blake & Mounton, 1964).

Perhatian pada orang (hubungan) mengacu kepada bagaimana pemimpin menghadapi orang orang atau anggota *team* dalam organisasi secara bersamaan untuk mencapai suatu tujuan bersama. Perhatian ini mencakup membangun kepercayaan (*trust*), membangun nilai diri, memberi kondisi kerja yang kondusif dan meningkatkan hubungan personal dengan baik (Northouse, 2013). Berusaha menciptakan suasana saling harga-menghargai; Simpati terhadap perasaan bawahan atau rekan kerja; Memiliki sikap bersahabat; Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain; Lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplin diri, mengontrol diri.

Managerial Grid (gambar 1) menggabungkan perhatian tugas dan hubungan dan terbagi menjadi kuadran yakni 1,1 pada sudut kiri bawah adalah manajemen yang lemah (*impoverished management*) itu karena perhatian manager baik terhadap produksi atau output maupun terhadap karyawan sangat rendah karena pemimpin sama sekali melepas peran kepemimpinannya. Sebaliknya kuadran 1,9 adalah manajemen paguyuban (*country club management*) manager memberikan perhatian

yang tinggi terhadap karyawan/bawahan tetapi memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas/output. Kuadrant 9,1 manajemen otoriter (*authoritarian task management*) yang hanya memberikan perhatian yang tinggi pada tugas tapi sangat rendah perhatiannya pada bawahan.

Kuadrant 5,5 adalah manajemen ditengah jalan (*middle of the road management*) yang hanya memberikan perhatian yang sedang-sedang saja baik kepada tugas maupun terhadap kepuasan bawahan. Manajemen 9,9 adalah manajemen tim (*the real team manajemen / team leader*) yang memberikan perhatian yang tinggi baik terhadap tugas maupun semangat kerja serta kepuasan karyawan/ bawahan. Blake dan Mouton berpendapat bahwa gaya 9,9 adalah tipe perilaku kepemimpinan yang paling efektif, menurutnya hampir pada semua situasi pendekatan ini menghasilkan peningkatan prestasi, tingkat perputaran dan kemangkiran bawahan rendah, serta kepuasan bawahan tinggi (Peter L.Molloy;1998).



Gambar 1 . *Managerial Grid*

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini bertujuan untuk mengorek lebih dalam tentang gaya kepemimpinan mahasiswa agar penjelasan lebih dalam dan faktual.

Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Kepemimpinan *Managerial Grid*

Dengan melihat tinjauan teori maka dapat diketahui bahwa *Managerial Grid* menggabungkan perhatian tugas dan hubungan.

Berdasarkan uraian mengenai variabel dan indikatornya pada tinjauan pustaka, maka tabel definisi operasional dapat terlihat pada Tabel 1:

Tabel 1
Operasional Variabel Kepemimpinan Managerial Grid

| Variabel | Definisi Variabel | Dimensi | Indikator | Skala |
|--|---|------------|---|----------|
| Managerial Grid Sumber: Northouse (2013) | Pendekatan gaya ini manager berhubungan dengan 2 hal yaitu produksi disatu pihak (orientasi tugas) dan orang-orang di pihak lain (orientasi bawahan) masing-masing dinyatakan sebagai sebuah kontinum pada skala 1 sampai 9 yang dapat berinteraksi satu dengan yang lain (Blake & Mouton; dalam Sahmad, 2012) | • Tugas | <ul style="list-style-type: none"> • Memberi tahu tentang apa yang harus dilakukan • Menetapkan standar kerja • Memberi saran pemecahan masalah • Membuat perspektif jelas • Mengembangkan rencana tindakan • Menetapkan tanggungjawab • Menjelaskan peran • Menyediakan rencana cara melaksanakan kerja • Menyediakan kriteria atas apa yang diharapkan • Mendorong anggota untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi | Interval |
| | | • Hubungan | <ul style="list-style-type: none"> • Ramah • Membantu rekan lain di dalam kelompok • Respon dengan senang hati • Memperlakukan orang lain dengan adil • Perilaku dalam sikap yang dapat diduga • Berkomunikasi secara aktif • Perhatian untuk kesejahteraan • Menunjukkan fleksibilitas • Mengungkapkan pikiran dan perasaan • Membantu anggota kelompok untuk bergaul | Interval |

Sumber : Northouse (2013) dan Sahmad (2012)

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penyebaran kuesioner dan observasi. Dalam penyebarannya, peneliti dibantu oleh mahasiswa.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah mahasiswa yang peneliti ajar pada semester satu (1) Ganjil periode 2015/2016 sebanyak 4 kelas dengan total keseluruhan 94 mahasiswa. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono 2009)

Jenis dari teknik *non probability* yang digunakan adalah *Purposive Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (Riduwan 2010), di mana yang dijadikan sampel adalah mahasiswa yang aktif mengikuti perkuliahan minimal 10 pertemuan. Sedangkan untuk menentukan jumlah sampel (n) menggunakan pendapat Slovin, yaitu.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel minimal

N = jumlah populasi

e = presentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan

$$n = \frac{94}{1 + 94(0,05)^2} = 76$$

Peneliti menentukan tingkat kesalahan sebesar 5% sehingga jumlah sampel yang seharusnya diambil sebesar 76 mahasiswa.

Kelemahan dari jumlah sampel yang bersedia mengisi secara lengkap dengan pertimbangan mahasiswa hadir minimal 10 pertemuan hanya 67 mahasiswa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

1. Orientasi Tugas

Berdasarkan hasil Tabel 2 menunjukkan hasil dari uji validitas dengan teknik *Pearson Correlation*, dari Orientasi Tugas yang dinyatakan dari 10 butir pernyataan menyatakan bahwa sepuluh item pernyataan memenuhi uji validitas karena memiliki nilai r (korelasi) lebih dari (>) 0,30; dan nilai signifikan kurang dari (<) 0,05

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Orientasi Tugas

| Item Pernyataan | r hitung | r kritik | Kesimpulan |
|-----------------|----------|----------|------------|
| T1 | 0,559 | 0,30 | Valid |
| T2 | 0,425 | 0,30 | Valid |
| T3 | 0,466 | 0,30 | Valid |
| T4 | 0,491 | 0,30 | Valid |
| T5 | 0,668 | 0,30 | Valid |
| T6 | 0,684 | 0,30 | Valid |
| T7 | 0,798 | 0,30 | Valid |
| T8 | 0,561 | 0,30 | Valid |
| T9 | 0,504 | 0,30 | Valid |
| T10 | 0,656 | 0,30 | Valid |

Sumber : Hasil Pengolahan Peneliti dengan IBM SPSS 21

2. Orientasi Hubungan

Berdasarkan hasil Tabel 3, menunjukkan hasil dari uji validitas dengan teknik *Pearson Correlation*, dari Orientasi Hubungan yang dinyatakan dari 10 butir pernyataan menyatakan bahwa sepuluh item pernyataan memenuhi uji validitas karena memiliki nilai r (korelasi) lebih dari ($>$) 0,30; dan nilai signifikan kurang dari ($<$) 0,05

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Orientasi Hubungan

| Item Pernyataan | r hitung | r kritik | Kesimpulan |
|-----------------|----------|----------|------------|
| H1 | 0,636 | 0,30 | Valid |
| H2 | 0,649 | 0,30 | Valid |
| H3 | 0,773 | 0,30 | Valid |
| H4 | 0,748 | 0,30 | Valid |
| H5 | 0,677 | 0,30 | Valid |
| H6 | 0,697 | 0,30 | Valid |
| H7 | 0,729 | 0,30 | Valid |
| H8 | 0,618 | 0,30 | Valid |
| H9 | 0,711 | 0,30 | Valid |
| H10 | 0,616 | 0,30 | Valid |

Sumber : Hasil Pengolahan Peneliti dengan IBM SPSS 21

Uji Reliabilitas

Tahap pengujian selanjutnya adalah pengujian reliabilitas, item pernyataan yang telah valid saja yang bisa masuk ke tahap uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik *Cronbach Alpha*. Kriteria variabel yang diteliti telah reliabel, ketika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar ($>$) 0,70

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach Alpha | Nilai kritis | Kesimpulan |
|--------------------|----------------|--------------|------------|
| Orientasi Tugas | 0,786 | 0,70 | Reliabel |
| Orientasi Hubungan | 0,870 | 0,70 | Reliabel |

Sumber : Hasil Pengolahan Peneliti dengan IBM SPSS 21

Hasil Pengujian Deskriptif *Managerial Grid*

Tabel 5
Hasil Uji Deskriptif *Managerial Grid*

| Statistics | | TUGAS | HUBUNGAN |
|------------|---------|--------|----------|
| N | Valid | 67 | 67 |
| | Missing | 0 | 0 |
| Mean | | 7,8866 | 8,2328 |

Sumber : Hasil Pengolahan Peneliti dengan IBM SPSS 21

Dari Tabel 5 dapat terlihat hasil tipe kepemimpinan dari dua dimensi. Dalam menganalisis gaya kepemimpinan mahasiswa, maka teori yang digunakan mengacu pada teori Robert R. Blake dan Jane S. Mouton dalam Thoha (2009) mengemukakan gaya kepemimpinan *managerial grid*. Dalam gaya ini pemimpin berhubungan dengan dua hal yaitu orang-orang di satu pihak/berorientasi bawahan (*relationship orientation*) dan produksi di satu pihak/berorientasi tugas (*task orientation*).

Berikut ini perilaku kepemimpinan dengan hal tersebut :

Berorientasi pada Bawahan / Rekan Kerja (*Relationship Orientation*)

Pada dimensi ini pimpinan mengutamakan terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahannya atau sangat menitikberatkan pada faktor manusianya. Mahasiswa membangun dan membina hubungan kerja yang baik dengan bawahan, dapat disimpulkan dari tanggapan responden dari orientasi ini dengan total skor akhir khusus untuk orientasi bawahan setelah dibagi dengan seluruh mahasiswa (67) sebesar 8,2328 (dibulatkan menjadi 8,2).

Mahasiswa dalam bertindak senantiasa membicarakan dengan rekan kerja (mahasiswa) terlebih dahulu namun itu berlaku hanya kepada kondisi yang normal, jika dalam kondisi abnormal atau tidak memungkinkan (muncul konflik antar

anggota), maka mahasiswa (yang dijadikan visual pemimpin) bertindak tanpa memberitahukan anggota lain, asal keputusan tersebut bertujuan untuk keberhasilan kelompok.

Peran penting pemimpin kelompok turut menentukan efektifitas komunikasi, karena melalui komunikasi akan menambah harapan dan kepercayaan rekan yang lain, ada nya kesinambungan, kolaborasi untuk bisa memberi masukan juga diterangkan oleh pemimpin kelompok ketika anggota yang lain mengalami kesulitan.

Dari hasil pengamatan (observasi) pemimpin kelompok juga dianggap sebagai orang yang paling bertanggung jawab yang dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan suasana kelas dan menciptakan proses belajar yang baik, kondusif, dan juga materi yang disampaikan dimengerti teman mahasiswa yang di luar kelompok.

Berorientasi pada Tugas (*Task Orientation*)

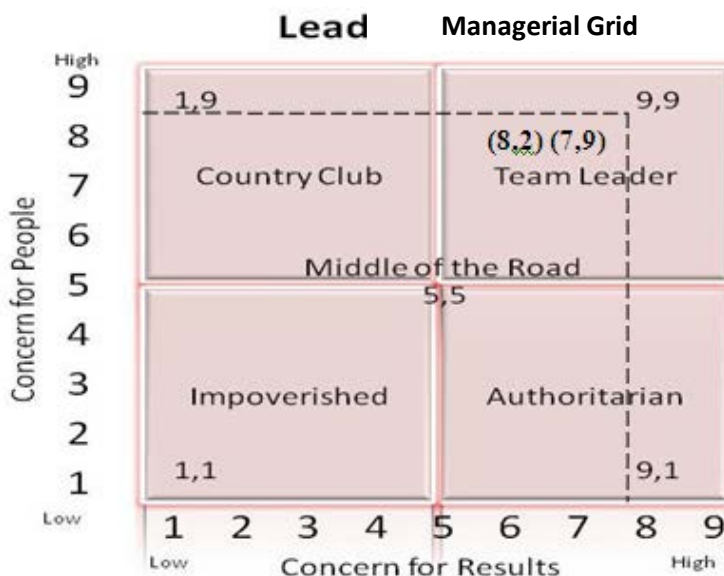
Pada dimensi ini pimpinan kelompok lebih berorientasi pada penyelesaian tugas dengan baik berdasarkan bahan presentasi yang telah ditentukan dengan sistem kocokan nomor materi yang harus dipaparkan. Pimpinan menganggap pencapaian tugas lebih penting, tugas harus diselesaikan tepat waktu dan bagaimana mengatur waktu agar lebih efisien.

Kesimpulan dari skor akhir jawaban responden terkait orientasi tugas (*relationship orientation*) dimana mendapatkan skor akhir setelah dibagi dengan jumlah populasi sebesar 7,886 (dibulatkan jadi 7,9). Pemimpin kelompok memberikan gambaran cenderung mendorong rekan kerja untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Ini terkait dengan bahan materi yang cukup berat dan banyak, yang harus menjadi tanggung jawab tiap anggota, serta kesadaran anggota melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya yang telah dibebankan berdasarkan waktu ketentuan.

Jadi secara otomatis tanpa dorongan dari pimpinan, anggota kelompok bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya tanpa melewati batas waktu yang ditentukan. Dalam melaksanakan kewenangannya pemimpin kelompok senantiasa dan selalu menawarkan ide-ide dan gagasan serta pendekatan-pendekatan terbaru dalam menangani suatu masalah.

Pembahasan

Berdasarkan teori *managerial grid* yang diperkenalkan oleh Robert R. Blake dan Jane S, hasil penelitian, ditemukan bahwa pimpinan kelompok dalam menjalankan kepemimpinan di mana skor akhir pada orientasi hubungan berada pada sumbu 8,2; sementara skor akhir pada orientasi tugas berada pada sumbu 7,9. Untuk mengkonversi skor akhir masing-masing orientasi ke dalam *managerial grid*. Hasil *managerial grid* dinyatakan dalam gambar 2 menunjukkan daerah / zona sebagai berikut:

Gambar 2. Hasil *Managerial Grid*

KESIMPULAN DAN SARAN

Dengan adanya perubahan sistem pengajaran dari TCL menjadi SCL menyebabkan mahasiswa menjadi lebih mandiri dan sejak semester 1 (satu) terlatih baik secara *hardskill* (materi kuliah) maupun *soft skill* (percaya diri saat presentasi, dan melatih kepemimpinan). Berdasar teori Robert R. Blake dan Jane S tergolong dalam gaya kepemimpinan *managerial grid* (8,2) (7,9) yaitu mahasiswa ketika harus memimpin mampu seimbang antara orientasi hubungan dan tugas.

Namun dalam kedudukannya di *managerial grid*, para mahasiswa belum mampu dikatakan sebagai pemimpin ideal seperti yang dimaksud dalam grid (9) (9) menjadi *team leader* (*high task, high relationship*) (Sahmad, 2012)

Dengan hasil (8,2) (7,9) ada yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan lagi yaitu perhatian dan bersungguh sungguh fokus pada tugas yang diberikan. Bukan hanya hubungan antar anggota *team* saja, materi yang dipersiapkan harus dikuasai dengan detail oleh seluruh anggota kelompok. Orientasi hubungan dapat dikatakan mendekati ideal karena mereka sangat kompak, ada komunikasi yang jelas dan cepat, ketika salah satu anggota tidak menguasai materi dengan tepat, ada anggota lain dengan cepat menggantikan menerangkan materi, agar seluruh *audiens* bias menangkap dan memahami informasi bahan kuliah dengan jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Blake, R.R., & McCauley, A.A. 1991. *Leadership dilemmas : Grid Solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R., & Mouston, J.S.. 1964. *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R., & Mouston, J.S.. 1978. *The New Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R., & Mouston, J.S.. 1985. *The Managerial Grid III*. Houston. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Hadi, R. 2007. *Dari Teacher-Centered Learning ke Student-Centered Learning. Perubahan Metode Pembelajaran di Perguruan Tinggi*. INSANIA. Vol 12 No 3. Sep-Des 2007 p.408-419
- Harsono. 2008. *Student-Centered Learning di Perguruan Tinggi*. Jurnal Pendidikan Kedokteran dan Profesi Kesehatan Indonesia Vol 3 No 1 Maret 2008.
- Kurdi, F.N. 2009. *Penerapan Student-Centered Learning dari Teacher-Centered Learning Mata Ajar Ilmu Kesehatan pada Program Studi Penjaskes*. Forum Pendidikan, Volume 28, Nomor 2, Maret 2009.
- Northouse, P.G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Keenam. PT Indeks, Jakarta.
- Peter L. Molloy. 1998. *The Managerial Grid Model of Leadership and its Pole as a Model of Leadership Culture (Model Blake and Mouton)*. Aquarius Consulting, Jakarta.
- Riduwan. 2010. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sahmad, T, dkk. 2012. *Gaya Kepemimpinan Bupati Luwu di Belopa Provinsi Sulawesi Selatan: Pandangan Managerial Grid*. Program Studi Administrasi Pembangunan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Makassar.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama, Bandung.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2009. *Birokrasi Pemerintah di Era Reformasi*. Kencana, Jakarta.

